

# DINAMIKA MOTIVASI PERSONALIA DI PONDOK PESANTREN

(Analisa Komparatif Teori Abraham Maslow dan Victor Vhroom)

SUDARSONO

STAI Denpasar Bali

*Email/HP Sudarsonoalhas52@gmail.com/085231595707*

**Abstrak:** *Motivasi personalia pondok pesantren merupakan motivasi yang unik yang sulit dijelaskan secara empiris sebagaimana teori kebutuhan Abraham Maslow. Namun keunikan ini menjadi nilai tersendiri yang sulit ditemukan di luar lembaga pondok pesantren. Hal ini menjadi kekuatan pondok pesantren dalam mengembangkan lembaganya dan juga menjaga keberlangsungan hidupnya agar tidak tergantung seberapa banyak biaya yang mereka miliki.*

**Keywords:** *Personalia, Motivasi, Pondok Pesantren*

## A. PENDAHULUAN

Banyak sekali, bahkan sudah umum orang menyebut dengan “*motif*” untuk menunjuk mengapa seseorang itu berbuat sesuatu. Apa motifnya si A membuat keributan, apa motifnya si B itu rajin kuliah, apa motifnya si C memberikan gaji lebih kepada anak buahnya, dan begitu seterusnya. Jika demikian, apa sebenarnya makna dari “*motif*”. Kata “*motif*”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan.<sup>1</sup> Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata “*motif*” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak.<sup>2</sup> Untuk itu, diperlukan pengetahuan mengenai pengertian dan hakikat motivasi, serta kemampuan teknik menciptakan situasi sehingga menimbulkan motivasi/dorongan untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki.

Apabila dikatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan

<sup>1</sup> Sardiman A.M, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 73.

<sup>2</sup> Sardiman A.M, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, 73.

sebagainya, membicarakan motivasi adalah tidak sederhana dan menuntut ketekunan dan berbagai pendekatan tersendiri. Sebab dalam realitanya, motivasi lahir bukan secara alamiyah (naturally), akan tetapi terdapat beberapa faktor yang melatar belakangnya sehingga seorang pegawai atau personalia struktural dari organisasi apapun saja baik lembaga pendidikan, politik, perusahaan (*corporation*), tidak bisa dilepaskan dari berbagai kepentingan dan stimulus untuk mendorong motivasinya untuk melakukan segala tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam tulisan ini, penulis berusaha untuk mengulas berbagai motivasi yang dimiliki personalia di Pondok Pesantren sehingga mereka cenderung terdorong untuk mengerjakan segala bentuk instruksi pimpinan dalam lembaganya. Dalam hal ini, penulis menggunakan pendekatan komparatif antara teori motivasi Abraham Maslow dan Victor Vroom guna mendapatkan jawaban dan mengurai dinamika motivasi di Pondok Pesantren.

## B. PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.<sup>3</sup> Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor di luar diri, dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor intrinsik maupun faktor luar motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Sementara menurut **French** dan **Raven**, sebagaimana dikutip **Stoner, Freeman**, dan **Gilbert** (1995), motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. *Motivation is set of forces that cause people to behave in certain ways.*<sup>4</sup> Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh personalia lembaga pendidikan Islam tentunya perilaku yang menghasilkan kinerja terbaik lembaga, dan

---

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), 174-175.

<sup>4</sup> Erne Tisnawati Dkk, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 235.

tentunya bukan sebaliknya. Kinerja terbaik menurut Griffin, ditentukan oleh tiga faktor, yaitu, pertama, motivasi (*motivation*), yaitu terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan, kedua, kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari personalia untuk melakukan pekerjaan, dan yang ketiga, lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Sekedar perbandingan dengan pengertian motivasi di atas, ada beberapa pengertian motivasi yang dapat diungkap dari berbagai sumber sebagai berikut: menurut pendapat **Berelson** dan **Steiner** “ Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi”.<sup>5</sup> Apabila rumusan motif **Berelson** dan **Steiner**, diteliti dengan cermat, motif pada hakikatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan dan kemauan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motif-motif atau kebutuhan tersebut, merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Bahkan hubungan antara kebutuhan, keinginan, dan kepuasan digambarkan sebagai mata rantai yang disebut *need-want-satisfaction chain*.<sup>6</sup>

Jadi, berdasarkan hubungan mata rantai di atas, memberikan gambaran arti sebagai berikut:

- (a). Kebutuhan, yang timbul pada diri seseorang, dan kebutuhan mengandung arti luas, seperti kebutuhan fisik, makan, rumah, dan kebutuhan psikis.
- (b). Apabila dalam diri seseorang timbul suatu kebutuhan tertentu, kebutuhan tersebut akan menyebabkan lahirnya daya dorong tertentu,
- (c). Akibat daya dorong, lahirlah keinginan dalam diri seseorang
- (d). Lahirnya keinginan dalam diri seseorang akan menyebabkan timbulnya suatu sebab.
- (e). Akibat sebab yang timbul, lahirlah ketegangan,
- (f). Dan ketegangan itu sendiri juga akan menjadi sebab timbulnya sesuatu,
- (g). Sesuatu yang timbul akibat adanya ketegangan dalam diri seseorang tersebut ialah disebut “perilaku” atau “perbuatan”
- (h). Perilaku yang ditampilkan seseorang, timbul karena mengharapkan adanya kepuasan yang dapat dinikmati.

Jadi, jelas bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen, didorong adanya kebutuhan. Dan

---

<sup>5</sup> Koontz, O'Donnel, et.al., *Management*, by Mc Graw Hill ( Kogakusha, Ltd., for manufacture and export, 1980), 632.

<sup>6</sup> Duncan, W., Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Coy, 1981), 138.

kebutuhan yang ada pada diri seseorang mendorong seseorang berperilaku, dan setiap perilaku seseorang berorientasi terhadap tujuan, terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Setiap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam kehidupan organisasi dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan.

Oleh karena itu, apapun yang dilakukan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan dalam rangka tercapainya tujuan. Dan pada akhirnya harus dapat memberikan kepuasan kepada bawahannya. Kepuasan itu sendiri dapat terwujud apabila kebutuhan yang ada dalam diri setiap bawahan dapat terpenuhi. Dalam tingkat kebutuhan seseorang berbeda-beda satu dengan lainnya. Sehingga nilai intensitas kebutuhanpun akan berbeda-beda satu dengan lainnya. Apabila kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari perilaku seseorang, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan paling kuat pada saat tertentu akan menjadi daya dorong yang menggerakkan (memotivasi).

## 2. Teori Motivasi

### (a). Teori kebutuhan

Teori motivasi yang sekarang banyak dianut orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Orang-orang yang berjasa besar dalam merumuskan kebutuhan-kebutuhan manusia antara lain adalah **Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David Mc Clelland, dan Victor Vroom.** <sup>7</sup> **Maslow** dan **Herzberg** berusaha membuat teori-teori motivasi secara keseluruhan.

**Pertama**, Teori pemenuhan kebutuhan (*Satisfaction Of Needs Theory*) dikemukakan ahli ilmu jiwa **Abraham Maslow**. Studi-studi yang lalu menunjukkan keanekaragaman kebutuhan para karyawan ternyata mereka sebenarnya tidak tahu apa yang mereka inginkan. Namun seorang ahli psikologi, Maslow, telah menyusun suatu “tingkatan kebutuhan manusia” yang pada pokoknya didasarkan pada prinsip:

- Manusia adalah “binatang yang berkeinginan”
- Segera setelah salah satu kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan lain mulai muncul
- Kebutuhan-kebutuhan manusia nampak diorganisir ke dalam kebutuhan yang bertingkat—tingkat

---

<sup>7</sup> Robbin, Stephen, P., *The Administrative Process, integrating theory and practice* ( New Jersey: by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, ), 301-314.

- Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka tidak mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Maslow menyusun teori tentang tingkat-tingkat kebutuhan manusia sebagaimana gambar berikut;



Lima jenjang kebutuhan pokok manusia tersebut dijelaskan sebagai berikut:<sup>8</sup>

- 1). Kebutuhan mempertahankan hidup (*Physiological Needs*). Manifestasi kebutuhan ini tampak pada 3 hal yaitu: sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
- 2). Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, dimanusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
- 3). Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*)
- 4). Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal, misalnya tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja yang full AC, dan lain-lain.
- 5). Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas

---

<sup>8</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), 185.

kerja , melalui on the job training, of the job training, seminar, konferensi, pendidikan akademis, dan lain-lain

Hierarki kebutuhan Maslow tidak dimaksud sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan satu kerangka yang mungkin berguna dalam meramalkan tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang tinggi maupun rendah. Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting bagi setiap unsur pemimpin untuk memiliki pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahan.

#### **b. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**

Teori ini dikemukakan oleh **Victor Vroom**, dan merupakan teori motivasi yang terbaru.<sup>9</sup> menurut teori ini, bahwa keinginan seseorang untuk menghasilkan sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut **Vroom**, produktifitas (hasil yang dicapai) merupakan pemuasan bagi seseorang. Produktifitas adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu, bila ingin memotivasi seseorang, kepadanya perlu diberikan pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan usaha dan tindakan, antara tindakan dan hasil, dan akhirnya antara hasil dan kepuasan karena tercapainya tujuan pribadi. Apabila seseorang berusaha dan bekerja dengan baik, maka hasil organisasi akan meningkat. Ini berarti, disamping tujuan organisasi tercapai, tujuan individu seseorang juga tercapai.

#### **C. Analisa Dinamika Motivasi Personalia di Pondok Pesantren Perspektif Abraham Maslow dan Victor Vroom**

Pondok Pesantren merupakan institusi yang dibangun sebagai media transformasi ilmu-ilmu keagamaan Islam dan transformasi nilai-nilai (values) yang terdapat dalam agama Islam. Pondok Pesantren dalam sejarahnya secara filosofis dibangun untuk mengembangkan pengetahuan keagamaan masyarakat muslim dan moralitas mereka sebagai representasi dari kualitas pengetahuannya (*al-ilm li al-amli*) sehingga orientasi akhir lembaga tersebut adalah terbentuknya kepribadian yang berkualitas secara

---

<sup>9</sup> Robbin, Stephen, P., *The Administrative Process, integrating theory and practice* ( New Jersey: by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, ), 313-314.

keilmuan dan berkarakter baik.<sup>10</sup> Gagasan pendidikan Islam bukan semata-mata bertujuan untuk mendapatkan lapangan kerja namun lebih dari itu semua.

Pondok Pesantren berkembang di Indonesia sejak Pra-Kolonialisme sampai hari ini, Pondok Pesantren merupakan media dan sarana utama dalam rangkan transformasi pengetahuan keislaman dan nilai-nilai islmi di kalangan masyarakat desa di seluruh pelosok Indonesia. Pondok Pesantren yang tersebar di hampir semua wilayah nusantara memiliki kekhasan dan karakter khusus yang membedakan satu dengan lainnya, baik secara sistemik dan proses pengajarannya. Walaupun karakteristiknya berbeda, tetapi, visi dan misi mereka dalam mengembangkan keilmuan dan kepribadian masyarakat Islam sama.

Pada awalnya pengelola Pondok Pesantren adalah kyai dan santri senior dengan pola yang sangat sederhana. Namun pada perkembangan selanjutnya menggunakan sistem yang bersumber dari ilmu manajemen yang sebagian mengadopsi sistem manajemen modern yang bersumber dari Barat. Tetapi, moderasi sistem dan manajemen yang diadopsi Pondok Pesantren tidak sampai mereduksi total nilai-nilai kepesantrenan yang ditanamkan mulai sejak awal berdirinya, yaitu pengabdian (*al-khidmah*). Nilai yang ada di pesantren ini kemudian menjadi suatu *distingsi* (ke-unik-an). Personalia (Baca: Pengurus) Pondok Pesantren terus mengabdikan dalam rangka mengembangkan lembaga yang diembannya dari semua lini struktural, baik ketua, wakil, sekretaris, bendahara, staff, dan pembantu lainnya. Sehingga dalam perspektif manajemen, Pondok Pesantren walaupun masih jauh dari *design* dan aturan manajemen Barat, akan tetapi mampu untuk berjalan sebagaimana yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan dan target (*goal*) yang ingin dicapainya. Tentunya, semua itu lahir karena berbekal motivasi yang membara di masing-masing hati dan jiwa para personalia pondok pesantren yang terlibat di dalamnya. Salah satu motivasi yang paling besar dan utama serta mampu untuk menggerakkan sejumlah personalia bukan gaji yang banyak dan berjenjang. Tetapi adalah Barokah.<sup>11</sup>

Barokah sebagai sumber motivasi utama dan pertama di dalam pengelolaan Pondok Pesantren jika dianalisa menggunakan pendekatan teori motivasi Maslow adalah kebutuhan akan prestasi atau penghargaan (*esteem need*). Artinya, segenap bentuk pengabdian yang dilakukan mereka para personalia pesantren didorong oleh asumsi

---

<sup>10</sup> Zamakhsyari Dhafier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), 45.

<sup>11</sup> *Barokah* adalah salah satu terminologi khusus bagi energi semu secara material dan logis yang hanya dapat dijumpai dalam l'tikad orang-orang di lembaga pendidikan Islam.

capaian prestasi yang akan mereka capai setelah mereka pulang ke kampung halaman atau kemudian kehidupan di dunia dan akhirat yang dihargai dan mudah.

Barokah dalam teori motivasi Abraham Maslow tidak begitu jelas dan terekam. Sebab, Abraham Maslow sebagai ilmuwan yang bergerak di bidang ilmu jiwa melakukan analisa dan merumuskan teori motivasi para pekerja dan staff dalam suatu organisasi dengan menggunakan pendekatan empiris dan terukur (*tangible*), sehingga barokah dalam perspektif terminologi Maslow merupakan energi yang tidak empiris dan tidak bisa diukur dengan logika. Sehingga, motivasi kerja para personalia pesantren walaupun tanpa adanya upah yang setimpal bisa dikategorikan sebagai dorongan dari kebutuhan bersosial (*social need*) dan rasa kepemilikan yang tinggi (*sense of high belonging*). Dalam hal ini, personalia Pondok Pesantren termotivasi untuk menyelesaikan berbagai macam tugas dan tanggung jawab tanpa upah yang jelas, hanya karena dorongan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap lembaga tersebut lebih-lebih ketika ia masih dalam posisi sebagai santri atau alumni dari pondok pesantren tersebut. Kemudian juga, dalam hal cita-cita yang menjadi motivasi mereka juga adalah sebuah penghargaan di dunia maupun di akhirat (*esteem need*), baik penghargaan di tengah-tengah masyarakat sosial maupun penghargaan Tuhan yang berupa hadiah surga nanti dalam kehidupan selanjutnya.

Sementara dalam pandangan **Victor Vhroom**, motivasi terbesar mereka adalah “harapan”. Dalam hal ini, **Vhroom** memiliki satu teori motivasi yaitu teori harapan (*expectancy theory*). Menurut *Vhroom*, seseorang bisa konsisten bekerja dan semangat jika didorong oleh kepentingan yang akan datang walaupun itu bersifat semu, yaitu “harapan”. Setiap orang memiliki harapan, baik itu jelas dan terukur, maupun sebaliknya. Jika teori ini menjadi perspektif dalam menganalisa para personalia Pondok Pesantren, menurut penulis lebih cocok ketimbang teori hirarki kebutuhannya Maslow, karena konsep “*Barokah*” yang dimiliki Pondok Pesantren itu merupakan terminologi yang mengarah kepada harapan-harapan yang semua dan masih belum jelas, walaupun pada akhirnya “*Barokah*” dikonotasikan dengan “kesuksesan duniawi, berupa kebahagiaan hidup dan kekayaan harta serta predikat yang tinggi di tengah-tengah masyarakat pada akhirnya, atau juga berupa surga di akhirat nantinya yang penuh dengan kebahagiaan dan berbagai macam kebutuhan yang diinginkan. Semua itu masih semu dan tidak dapat diukur secara empiris dan logis (*untangible*). Sehingga bisa dikategorikan dengan “harapan” (*expectancy*) walaupun masih belum jelas. Karena *Vhroom* dalam teori ini, tidak sempat merasionalisasikan harapan yang menjadi tumpuan teorinya, hanya secara



subjektif ia mengklaim bahwa setiap gerak gerik manusia khususnya staff dalam organisasi apapun tidak bisa dilepaskan dari harapannya yang menjadi penyemangatnya.

Dengan demikian, teori motivasi **Maslow** dan **Vhroom** merupakan dua motivasi yang digagas berdasarkan pendekatan dan objek kajiannya. **Maslow** lebih bersifat empiris dan logis, sementara **Vhroom** lebih empiris irrasional. Tetapi teori **Vhroom** dalam hal motivasi menurut penulis lebih signifikan ketika dijadikan salah satu pendekatan dan teori untuk memahami motivasi kinerja personalia Pondok Pesantren yang notabene didorong oleh aspek non-empiris-irrasional yaitu “*Barokah*” yang menjadi faktor utamanya, sehingga ini menjadi bagian dari aspek distingsi khusus yang hanya bisa ditemukan di pondok pesantren.

Personalia pondok pesantren konsisten mengemban tugas dan menyelesaikan berbagai macam tanggungjawab “hanya” karena motivasi “*Barokah*” yang masih semua dan tidak terukur dalam teori empirisme. Namun, menjadi motif utama dan saluran energi penggerak mereka dalam mengabdikan dan berkeja memajukan Pondok Pesantren. Oleh karena itu, maka wajar ketika pesantren menjadi salah satu institusi yang secara struktural tidak butuh pada *legal rasional authority* untuk memompa semangat dan pengabdian mereka dalam rangka memajukan lembaganya, cukup dengan titah dan perintah dari kyai mereka bergerak cepat dan bekerja dengan baik

#### **D. KESIMPULAN**

“Manajer dapat membeli waktu karyawan, manajer dapat membeli kemampuan karyawan dan sebagainya, tetapi manajer tidak dapat membeli antusiasme inisiatif, kesetiaan, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya”. Pernyataan ini menggambarkan motivasi adalah lebih inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan produktifitas individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Motivasi adalah falsafah hidup yang dibentuk berdasarkan kebutuhan sebagaimana telah banyak diurai oleh para ahli manajemen. Motivasi merupakan proses batin atau psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang mempengaruhi terhadap perilaku yang ditampakkan oleh setiap individu. Motivasi tidak timbul dengan sendirinya, namun timbul dari berbagai faktor yang mengirinya baik yang sifatnya *intrinsik* atau faktor di luar diri yang disebut faktor *ekstrinsik*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Duncan, W., Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Coy, 1981)
- Dhafier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015)
- Erne Tisnawati Dkk, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2010)
- Koontz, O'Donnel, et.al., *Management*, by Mc Graw Hill (Kogakusha, Ltd.,for manufacture and export, 1980)
- Robbin, Stephen, P., *The Administrative Process, integrating theory and practice*, (New Jersey : by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs)
- Sardiman A.M, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011)
- T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2009)
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992)